



## A RELEVÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO NO ÂMBITO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

### *THE RELEVANCE OF ADMINISTRATION IN THE SCOPE OF MICRO AND SMALL BUSINESSES*

*Edjones Rosendo dos Santos<sup>1</sup>*

#### RESUMO

Este estudo caracterizado por um relato de experiência discorre acerca da relevância da administração no âmbito das Micro e Pequenas Empresas e tem como objetivo discutir acerca das dificuldades enfrentadas por este segmento, bem como propor soluções de melhoria quanto à sua gestão, baseando-se na implementação efetiva da administração em seu contexto. Foram observadas dificuldades diversas em relação à gestão destas empresas e ainda altas taxas de mortalidade precoce nas mesmas. Isso através da experiência de campo e demais metodologias: procedimento bibliográfico, de natureza aplicada, de caráter descritivo e abordagem qualitativa. Os resultados mostraram-se favoráveis a confirmação da hipótese da inserção da administração como fundamento gerencial das Micro e Pequenas Empresas e sua consolidação mercantil. Contudo, sabe-se que o presente assunto ainda possui uma gama de possibilidades e combinações a serem pesquisadas, visto a sua complexidade e suas relações multilaterais.

**Palavras-chave:** Empreendedor; Empreendedorismo; Pequenas Empresas; Gestão Administração.

#### ABSTRACT

This study characterized by an account of experience talks about the relevance of the Administration in the field of Micro and small enterprises and aims to discuss about the difficulties faced by this segment, as well as propose solutions for improving as for your management, based on effective implementation of management in your context. Several difficulties were observed in relation to the management of these companies and still high rates of premature mortality in the same. That through the experience of field and other methodologies: bibliographic procedure, applied nature, descriptive and qualitative character. The results were in favour of confirmation of the hypothesis of the Administration in support of Micro and small enterprises management and your market consolidation. However, it is known

<sup>1</sup> Graduado no Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade Estácio da Paraíba.

that this subject still has a range of possibilities and combinations to be searched, given your complexity and its multilateral relations.

**Keywords:** Entrepreneur; Entrepreneurship; Small Business. Management; Administration.

## INTRODUÇÃO

As Micro e Pequenas Empresas – MPEs expressam participação significativa e fundamental na economia nacional. Nos últimos anos ações governamentais como as leis nº 123/2006 (Lei Geral da Micro e Pequena Empresa) e a Lei Complementar nº 128/2008 (Cria a figura do Microempreendedor Individual), estimulam a ascensão desse segmento. De acordo com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE e o Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, até o ano de 2015 existiam no Brasil 6.775.493 MPEs, representando 99,01% do total das empresas no país, 53,93% dos empregos formais (17.192.686 vagas), 44% dos salários pagos e aproximadamente 27% do PIB.

Contudo, nas pesquisas voltadas à compreensão funcional das MPEs, bem como com as variáveis que compõem o seu ambiente, destacam-se, entre outros aspectos, as altas taxas de mortalidade precoce dessas empresas. As causas de mortalidade precoce das MPEs são diversas, entretanto problemas de cunho gerencial ganham notoriedade nessas pesquisas. De fato, na minha vivência como consultor empresarial de micro e pequenas Empresas, pude perceber o quanto a falta de gerenciamento do negócio influencia o seu insucesso. Fato este motivador à realização deste trabalho.

O SEBRAE em 2016 aponta entre as principais causas de mortalidade das MPEs os problemas relacionados com Planejamento do negócio, Capacitação do empreendedor e Gestão das mesmas. Além disso, questões específicas ligadas aos proprietários, como por exemplo, o fato desses serem motivados a empreender por necessidades intrínsecas, também são elencados. Do mesmo modo, autores, também chamam a atenção sobre o viés dos empreendimentos por necessidade e atribui a essa modalidade de empreendedorismo, não de maneira generalizada, uma grande parcela de responsabilidade no tocante ao insucesso destas empresas

(LEMES JÚNIOR; BEATRIZ, 2010).

No estudo intitulado “Sobrevivência das Empresas no Brasil 2016”, o SEBRAE detalha os problemas enfrentados pelas MPEs, também sob a ótica dos empresários. Quando estes foram perguntados sobre o que seria útil para evitar o fechamento das empresas, os proprietários elencaram os quatro primeiros motivos como sendo: menos impostos e encargos (52%), mais clientes (28%), crédito mais facilitado (21%) e um melhor planejamento do negócio (18%). Assim, percebe-se que, para os empreendedores, a gestão do negócio em si não constitui deficiência relevante.

O artigo teve como objetivo geral discorrer sobre as dificuldades enfrentadas pelas MPEs em relação à consolidação destas no mercado nacional e propor soluções para a reversão deste quadro. Como objetivos específicos: Discutir sobre os problemas de caráter administrativo, enfrentados pelos empreendedores; Relatar as taxas de mortalidade das MPEs e suas causas; e Argumentar a implantação da administração como um dos fundamentos para o sucesso das MPEs.

Diante da importância das MPEs para o cenário socioeconômico nacional, dos altos índices de mortalidade e da dificuldade de consolidação destas empresas, em sua maioria, desencadeados por problemas gerenciais, como por exemplo, falta de planejamento e má gestão financeira, levanta-se a seguinte questão: Como aumentar os índices de sobrevivência das MPEs nos primeiros cinco anos de vida e consolidar a sua participação no mercado?

A Administração nas Micro e Pequenas Empresas exerce influência fundamental na sustentabilidade e consolidação mercantil destas. Pesquisas do SEBRAE em 2016 informam que 76,6% das MPEs sobrevivem durante os dois primeiros anos. Contudo, até o quinto ano de vida os índices de sobrevivência caem para 45%. Entre as empresas sobreviventes nos dois primeiros anos, predomina as seguintes práticas: planejamento mais longo e assertivo, utilização de gestão empresarial e investimento em capacitação gerencial continuada.

Justifica-se a elaboração deste artigo, pois o mesmo estabelece uma relação entre os índices de sobrevivência das MPEs e a utilização da administração nestas empresas. Portanto, igualmente, interage de forma direta com os trabalhadores nelas alocados, seus empresários, com a população consumidora dos seus bens e serviços e também com o Governo. A pesquisa em tela fornecerá informações ao

público interessado e prestará contribuição científica para o aumento dos índices de sobrevivência das MPEs.

## **EMPREENDEDORISMO**

A expressão “empreendedorismo” origina-se da tradução da palavra inglesa *entrepreneurship*, derivada da palavra francesa *entrepreneur*, que por sua vez significa “assumir riscos e começar algo novo”.

Segundo Chiavenato (2007), o empreendedor é a pessoa que inicia um negócio com a finalidade de concluir um projeto pessoal, que assume os devidos riscos e inova continuamente.

Empreender é a ação de criar, desenvolver, inovar ou até mesmo ampliar mecanismos de geração de valor financeiro e econômico em determinado mercado.

Para o renomado economista austríaco Schumpeter (1947), o empreendedor é aquele que tem o poder de modificar a economia pela introdução de novos produtos, serviços e tecnologias, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais, “destruição criativa”. Para Dornelas (2008, p. 22), “Empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva a criação de negócios de sucesso”.

Observa-se entre os diversos conceitos de empreendedorismo que, de modo geral, existe convergência entre os autores. A definição predominante entre eles se relaciona com a questão do empreendedorismo como sendo um fenômeno dotado da capacidade de manter a economia aquecida e em crescimento.

O mundo business compreende, indubitavelmente, a ação empreendedora como sendo crucial à sua sustentação. Os processos e projetos de criação, inovação e expansão mercadológica, em si, constituem empreendimentos. O empreendedorismo funciona como uma espécie de oxigênio para o mercado, e assim se mostra essencial à sua perpetuação.

Segundo Timmons (1990), conforme citado por (FERREIRA; OLIVA; SANTOS; GRISI; LIMA, 2012), o empreendedorismo é uma revolução que será para o século XXI mais do que a revolução industrial foi para o século XX. A afirmação de Timmons sintetiza a importância deste fenômeno e explica o porquê dos países,

sobretudo os emergentes, investirem em tantos programas para o fomento do mesmo.

O empreendedorismo apresenta algumas características peculiares. Entre essas características destacam-se: capacidade de criação e constituição de novos negócios, disposição de assumir riscos e perseverança.

A primeira das características citadas é o ponto de partida de todo empreendedor e pode ser desencadeada por diversos fatores, entre eles a observação de uma oportunidade de negócio existente em determinado mercado. Os empreendedores possuem uma percepção diferenciada para os negócios juntamente com uma habilidade financeira apurada (MAXIMIANO, 2012).

A segunda característica relaciona-se com a capacidade que o empreendedor possui de assumir riscos. Embora esses riscos possam ser calculados e mitigados através dos planejamentos, eles sempre existirão. As suas receitas, mesmo projetadas, sempre serão uma incógnita. Por outro lado, as suas despesas serão uma constante, guardada as devidas proporções (CHIAVENATO, 2007).

A terceira característica trata sobre a perseverança dos empreendedores. Desistir, definitivamente, não faz parte de suas vidas. Os empreendedores são obstinados em suas propostas de negócio e em seus projetos. De sorte que, mesmo diante de fracassos, continuam firmes em suas convicções. Além disso, a autoconfiança dos empreendedores serve de combustível para que eles sigam em frente e supere os obstáculos (MAXIMIANO, 2012).

Ainda quanto às características dos empreendedores, acerca da criatividade e capacidade de implementação, segue:

O empreendedor, em essência, é a pessoa que tem a capacidade de idealizar e realizar coisas novas. [...] Outras pessoas, ao contrário, podem ser apenas criativas ou apenas implementadoras, sem a habilidade de combinar esses dois traços básicos do comportamento (MAXIMIANO, 2012, p. 329).

Além de serem criativos, os empreendedores possuem uma capacidade de transformar ideias em negócios. Para eles, não basta apenas expor ideias, mas sim concretizá-las, transformá-las em realidades.

Quanto à capacidade de assumir riscos, segue comentário de Chiavenato (2007 p. 9):

O empreendedor assume variados riscos ao iniciar seu próprio negócio: riscos financeiros decorrentes do investimento do próprio dinheiro e do abandono de empregos seguros e de carreiras definidas; riscos familiares ao envolver a família no negócio; riscos psicológicos pela possibilidade de fracassar em negócios arriscados. [...]

Os riscos enfrentados pelos empreendedores são constantes. Eles, por sua vez, devem criar mecanismos de gestão a fim de atenuar estes riscos. Todavia, mesmo se utilizando de métodos gerenciais, os riscos sempre estarão presentes nos empreendimentos, pois são inerentes a eles.

Quanto à perseverança, acrescenta Maximiano (2012, p. 329):

O empreendedor tem um compromisso com sua prosperidade. Ele sabe que a sobrevivência depende do seu esforço para enfrentar riscos e dificuldades. [...] Isso significa fazer sacrifícios pessoais e despende esforços extras, colaborar com os subordinados e até mesmo assumir o lugar deles para terminar tarefas [...]

O empreendedor é a figura principal do seu negócio. Ele deve ser um generalista, e deve trabalhar de maneira árdua para que consiga alcançar os seus objetivos. E isso, não poucas vezes, exigirá dedicação absoluta ao empreendimento.

Acerca da revolução que o empreendedorismo está realizando no cenário econômico mundial, Dornelas (2008), afirma que, além do avanço tecnológico requerer a inserção de novos empreendedores no mercado, a própria economia e os meios de produção e serviços exigem conhecimento formal e sistematizado. Ainda segundo Dornelas (2008, p. 6):

Por isso, o momento atual pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade. [...]

Pode-se então compreender, a partir dos relatos dos autores pesquisados, que o empreendedorismo se mostra como um forte aliado ao desenvolvimento econômico dos países, principalmente os países emergentes. O empreendedorismo representa a possibilidade real de mudanças consideráveis nos aspectos socioeconômicos de qualquer país que se disponha a investir neste fenômeno.

Contudo, o empreendedorismo enfrenta algumas barreiras à sua

consolidação, principalmente em relação às micro e pequenas empresas. Estudos descrevem a dificuldade das empresas, sobretudo as MPEs, em conseguir manter-se no mercado, principalmente nos cinco primeiros anos. Os motivos são diversos, segundo explica Chiavenato (2000, p. 135):

O declínio de uma empresa pode ser atribuído a uma estratégia errada, a uma operação ineficaz ou, ainda, a ambos. A maior parte das empresas a caminho da crise caracteriza-se por uma estratégia confusa, uma vez que a adaptação ao ambiente – especialmente a um ambiente conturbado – quase sempre ocorre apenas no ambiente operacional. Eventuais mudanças de direção devem-se mais ao acaso, ou seja, a repentinas alterações na política econômica, legislação, tecnologia etc., do que a uma visão estratégica.

Assim sendo, as estratégias definidas pelas empresas bem como o seu gerenciamento, quando mal estruturados, trazem consequências desastrosas a estas e acabam, na maioria das vezes, levando as mesmas a morte precoce, além de contribuir para o desequilíbrio da economia local.

A mortalidade nas MPEs é alvo de pesquisas de órgãos como o SEBRAE, DIEESE, IBGE, etc, e aponta números, que mesmo atenuado nos últimos anos, ainda mostram-se preocupantes.

Os estudos da relação entre empreendedorismo e a mortalidade precoce das MPEs se mostram como um fator fundamental para a solução dos impactos desencadeados por este último e tem por finalidade garantir a perpetuação empresarial e assim maximizar a estrutura econômica local.

## **MORTALIDADE DE MPEs POR MÁ GESTÃO**

Pode-se entender por mortalidade empresarial, do ponto de vista Técnico Formal, a inativação de determinada empresa por meio de trâmite burocrático junto aos órgãos competentes e por motivos específicos. No Brasil, a Secretaria da Receita Federal (SRF) é o órgão consumidor de tal processo.

Entretanto, de acordo com Cochran (1981), conforme citado por (FERREIRA; OLIVA; SANTOS; GRISI; LIMA, 2012), podem ser elencados pelos menos cinco desdobramentos a respeito deste assunto, a saber: (i) falência formal: empresas que formalizaram o seu encerramento junto aos órgãos oficiais; (ii) encerramento das atividades com dívidas a credores sem baixa formal; (iii) encerramento das

atividades para evitar perdas e dívidas sem baixa formal; (iv) empresas vendidas ou transformadas em outras atividades; e (v) descontinuidade da empresa por qualquer outra razão.

Ainda segundo Cochran (1981), a depender do conceito que se utilize nas pesquisas sobre mortalidade empresarial, os resultados podem variar e apresentar falhas, mostrando-se não tão confiáveis.

De fato, em se tratando dos índices de mortalidade empresarial, além do conceito a ser adotado, existem situações específicas a serem levadas em conta nas pesquisas. No Brasil, uma dessas situações, segundo o SEBRAE, é o atraso na atualização do banco de dados da SRF, de forma que empresas constituídas ou encerradas em determinado ano, apenas tenham os seus cadastros atualizados na base de informações do ano seguinte, o que requer a análise de intervalos maiores de tempo.

Quanto à composição das Micro e Pequenas Empresas, a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas e Empresas de Pequeno Porte, criada no ano de 2006 e já passada por quatro rodadas de alterações com o intuito de agregar melhorias a este segmento, uniformiza o conceito de MPEs através do enquadramento baseado em sua receita bruta anual conforme a Tabela 1.

**Tabela 1** - Enquadramento das MPEs com base na receita bruta anual

<b>Micro Empresa – ME</b>	<b>Empresa de Pequeno Porte - EPP</b>	<b>Micro Empreendedor Individual - MEI</b>
Receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00.	Receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior é R\$ 4.800.000,00.	Receita bruta anual de até R\$ 81.000,00.

**Fonte:** <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>.

Em relação às principais causas e fatores de mortalidade precoce das MPEs, as pesquisas sobre sobrevivência e mortalidade das MPEs, se mostram sobremaneira importantes para apontar soluções que possam mitigar este problema, estabelecendo diretrizes para uma postura correta dos empreendedores, do governo e das entidades relacionadas.

Uma série de causas e fatores contribui à mortalidade precoce da MPEs. As

dificuldades e riscos enfrentados pelos empreendedores são exemplos. Sobre isso acrescenta Chiavenato (2007, p. 15), “Nos novos negócios, a mortalidade prematura é elevadíssima, pois os riscos são inúmeros e os perigos não faltam. Assim, precisa-se de cautela e jogo de cintura”.

Para Dornelas (2007), a falta de planejamento do negócio é uma das causas principais para o insucesso das MPEs, não apenas no Brasil, mas também nos EUA, país referência em empreendedorismo. O autor reconhece a criatividade e persistência do povo brasileiro como fatores diferenciais, porém chama à atenção sobre a sua falta de cultura de planejamento.

Observa-se, de maneira clara, que mediante os altos índices de mortalidade das MPEs e suas causas e fatores, a administração eficiente e eficaz das MPEs, se mostra como acessório imprescindível para o sucesso destas. Contudo, as pesquisas constantemente apontam gaps no tocante à administração destas empresas.

Na Figura 1, nota-se que os fatores de ordem econômica ocupam o topo da lista das causas que mais comprometem a sobrevivência das empresas. Embora sejam vários fatores desencadeantes da mortalidade empresarial precoce, a falta de habilidade gerencial é apontada como um dos principais entre a maioria dos pesquisadores.

**Figura 1 - As causas mais comuns em falhas nos negócios.**

Fatores econômicos — 72%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incompetência do empreendedor</li> <li>• Falta de experiência de campo</li> <li>• Falta de experiência gerencial</li> <li>• Experiência desequilibrada</li> </ul>
Inexperiência — 20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucros insuficientes</li> <li>• Juros elevados</li> <li>• Perda de mercado</li> <li>• Mercado consumidor restrito</li> <li>• Nenhuma viabilidade futura</li> </ul>
Vendas insuficientes — 11%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fraca competitividade</li> <li>• Recessão econômica</li> <li>• Vendas insuficientes</li> <li>• Dificuldade de estoque</li> <li>• Localização inadequada</li> </ul>
Despesas excessivas — 8%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dívidas e cargas demasiadas</li> <li>• Despesas operacionais elevadas</li> </ul>
Outras causas — 3%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negligência</li> <li>• Capital insuficiente</li> <li>• Clientes insatisfeitos</li> <li>• Fraudes</li> <li>• Ativos insuficientes</li> </ul>

**Fonte:** Chiavenato (2007, p. 15). Adaptado de Dun & Bradstreet Corporation: Business Failure Record, 1986 Final and 1987 Preliminary, New York, The Dun & Bradstreet Corp. 1988.

Segundo documentos do SEBRAE-SP em 2013, as principais causas de mortalidade de empresa são: (i) planejamento prévio (ii) gestão empresarial (iii) comportamento empreendedor. A Tabela 2 apresenta alguns fatores relacionados a estas causas.

**Tabela 2 - Principais causas de mortalidade empresarial e seus fatores**

<b>Planejamento Prévio</b>	<b>Gestão Empresarial</b>	<b>Comportamento Empreendedor</b>
Não saber o capital de giro necessário para abrir o negócio.	Não rever e não atualizar o seu plano de negócio.	Não se antecipar aos fatos.
Não saber o número de concorrentes que teriam.	Não acompanhar rigorosamente receitas e despesas.	Não buscar intensamente informações.
Não saber a melhor localização.	Não investir em propaganda e divulgação.	Não estabelecer objetos e metas.
Não possuir	Não calcular	Não contatar clientes e

informações sobre fornecedores.	detalhadamente os custos de cada produto.	parceiros.
Não conhecer os aspectos legais do negócio.	Não inovar continuamente em processos e procedimentos.	Não seguir os objetivos (Persistência).
Não saber o investimento necessário para o negócio.	Não procurar fornecedores com qualidade e preço.	Não enfrentar riscos moderados.
Não elaborar um plano de negócio.	Não acompanhar as estratégias dos concorrentes.	Não buscar qualidade e eficiência.
Não procurar a ajuda de pessoas ou instituições para abertura do negócio.	Não aperfeiçoar produtos e serviços.	Não acreditar na sua capacidade.

Fonte: SEBRAE-SP (2013, p. 6-12).

Percebe-se que existe uma grande quantidade de fatores que influenciam o sucesso bem como o fracasso das MPEs, sendo exatamente a forma como se administra esses fatores, o grande diferencial entre os empreendimentos de sucesso e os que amargam fracassos.

Quanto aos índices de sobrevivência e mortalidade das MPEs, o SEBRAE (2016), em seu estudo sobre sobrevivência das empresas no Brasil em 2016, adotou duas formas de apuração dos dados. A primeira delas baseia-se na análise dos dados disponibilizados pela Secretaria da Receita Federal, e a outra se fundamenta em uma pesquisa realizada pela própria entidade com 2.006 empresas, ativas e inativas, com o fim de se obter informações paralelas às fornecidas pela SRF e também de identificar os fatores determinantes de sobrevivência e falência dessas empresas.

As Figuras 2 e 3 mostram a evolução das taxas de sobrevivência e mortalidade das MPEs entre os anos de 2008 a 2012. Nota-se uma melhoria significativa nos índices. Entretanto, esta pesquisa indica fatores condicionantes a esta melhoria, a saber: evolução do PIB, evolução das taxas de juros, evolução do rendimento médio real dos trabalhadores, evolução do salário mínimo (SM) real,

evolução da taxa de desemprego e principalmente a criação do Micro Empreendedor Individual (MEI).

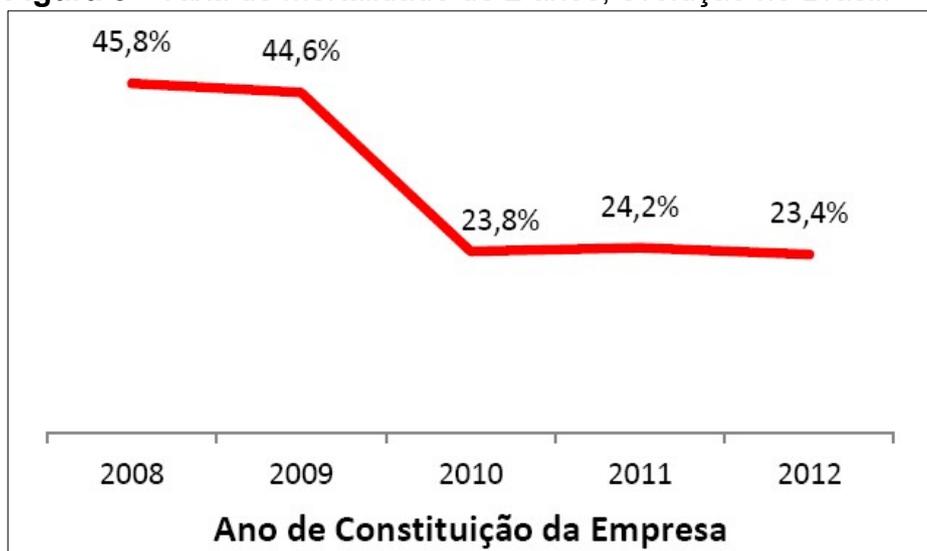
Sobre o MEI, um detalhe interessante é que ao retirá-lo das análises, os índices de sobrevivência caem de 76,6% para 58% em 2012. Isso acontece devido às taxas de sobrevivência dos MEI serem maiores em relação às demais empresas e também por estes representarem 63% das MPEs constituídas entre 2008 e 2012.

**Figura 2 - Taxa de sobrevivência de 2 anos, evolução no Brasil.**



Fonte: SEBRAE-NA (2016, p. 8).

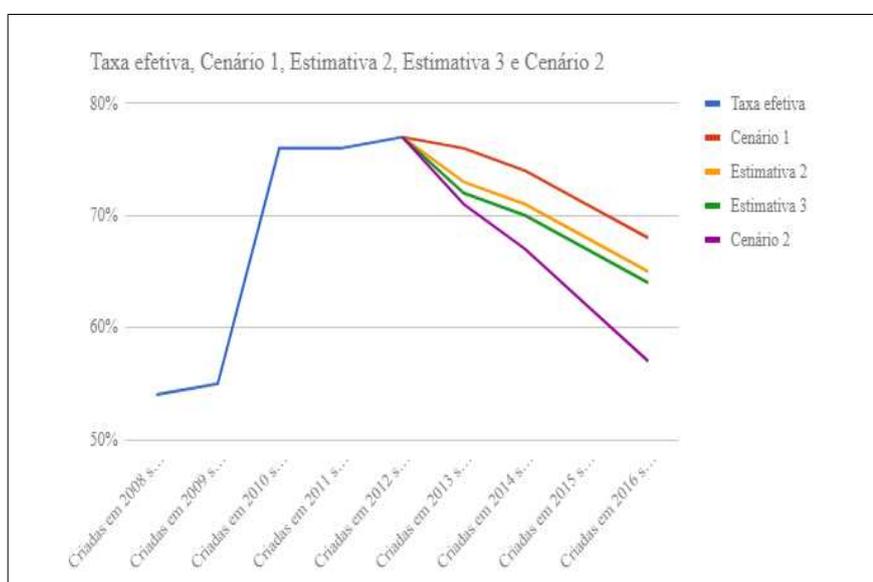
**Figura 3 - Taxa de mortalidade de 2 anos, evolução no Brasil.**



Fonte: SEBRAE-NA (2016, p. 8).

Os índices apresentados, apesar de serem animadores, mostram-se condicionados a elementos externos as empresas. Estes elementos, por sua vez, podem sofrer variações com consequências diretas a tais índices. A mesma pesquisa aponta cenários e estimativas com tendência de queda no percentual de sobrevivência das MPEs, devido à crise econômica agravada entre os anos de 2015 e 2016, conforme Figura 4.

**Figura 4 - Cenários e estimativas durante a crise econômica (2015-2016)**



Fonte: <http://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/>

A Tabela 3 demonstra a representatividade em números e percentuais das MPEs no Brasil.

**Tabela 3 - Representatividade das MPEs no Brasil**

Quantidade de MPEs	Total das empresas	Empregos formais	Salários pagos	PIB
6.775.493	99,01%	53,93%	44%	27%

Fonte: DIEESE, SEBRAE (2015, 33, 53).

Percebe-se o poder socioeconômico que as MPEs exercem no país, sendo de fundamental importância os estudos científicos como suporte à sustentabilidade

deste segmento empresarial tão significativo para o país bem como à sua maximização.

Assim sendo, em consonância com os autores e pesquisas apresentadas, apesar da multidisciplinaridade das causas e sua complexidade, pode-se concluir que, a má gestão dos empreendimentos implica em perdas irreparáveis em um contexto generalizado (Organizações, Empreendedores, Sociedade e Estado), sendo a correta administração do negócio indispensável para a sustentabilidade deste e ainda observada à relevância administrativa neste âmbito.

## **CONCEITOS E RELEVÂNCIA ORGANIZACIONAL DA ADMINISTRAÇÃO**

A Ciência da Administração caracteriza-se pela multidisciplinaridade, por ser multifacetada, e conseqüentemente por apresentar fragmentação natural em seu desenvolvimento organizacional.

Acerca desta fragmentação organizacional, Danke, Walter e Silva (2010), explicam que a administração é uma área do conhecimento que trabalha com variáveis sociais em mudança contínua, e por esse motivo possui a necessidade de abarcar os fenômenos que a envolvem.

Ainda segundo Danke, Walter e Silva (2010), devido ao seu caráter multicientífico, se faz necessário que a administração fragmente-se em diversas áreas de estudo. São algumas delas: Produção, Recursos Humanos, Estratégia, Marketing e Finanças. Desta forma, a Ciência da Administração envolve-se, inevitavelmente, com outras ciências, a saber: a Economia, a Sociologia e a Psicologia.

Segundo a definição de Chiavenato (2001, p. 2):

A administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização seja ela lucrativa ou não-lucrativa. A administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização.

De acordo com a definição de Maximiano (2012, p. 5), “Administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos”. Segundo Drucker (2006), todas as entidades, tanto pequenas como grandes, possuem necessidades específicas de administração e de administradores.

Sendo a administração multidisciplinar, de conhecimento organizacional amplo e constituindo necessidades de utilização específica às organizações, percebe-se, o quanto esta ciência se mostra relevante e imprescindível para um mundo totalmente institucionalizado e organizacional.

A administração é vital para que as organizações se estabeleçam nos cenários em que estão inseridas. A administração constitui paradigmas de gestão e mecanismos gerenciadores que embasam o funcionamento eficiente e eficaz destas organizações, independentemente de seu tamanho e posicionamento socioeconômico.

A administração subsidia recursos para uma das principais responsabilidades de qualquer organização – A tomada de decisão. Quanto a isso, organizações que não primem pela implementação da administração, tendem a cometer equívocos decisórios muitas das vezes irreversíveis.

## TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

De acordo com Maximiano (2012, p. 7), “As teorias da administração são conhecimentos organizados, produzidos pela experiência prática das organizações”. A administração possui um conjunto de teorias que acabam por compor a Teoria Geral da Administração (TGA). As teorias são diversas a ponto de existir dificuldades em seu pleno entendimento.

Maximiano (2012), fala da ideia de uma “selva de teorias”, onde existem dificuldades de localização e de locomoção. Para um melhor entendimento, o autor propõe um mapa conforme a Tabela 4.

**Tabela 4** - Mapeamento das teorias da administração

Trilha na “Selva das Teorias”	Ideias principais
Escola Clássica	Eficiência dos processos produtivos, combate ao desperdício, administração como processo, eficiência do modo burocrático de organização.
Evolução da escola clássica (escola	Estrutura organizacional, estratégia,

neoclássica)	eficácia da organização, administração da qualidade, sistema Toyota de produção.
Enfoque (ou escola) comportamental	Diferenças individuais, liderança, motivação, cultura organizacional, ética e responsabilidade social.
Enfoque (ou pensamento) sistêmico	Complexidade, sistemas. O pensamento sistêmico está presente nas outras trilhas da “selva das teorias”.

**Fonte:** Maximiano (2012, p. 9).

As teorias da administração podem ser classificadas de acordo com as suas ênfases, conforme a Tabela 5. Nota-se que, apesar da quantidade destas teorias, não existem aspectos contrários relevantes, apenas aspectos críticos que implicam em aperfeiçoamentos destas teorias.

**Tabela 5** - Teorias da administração e suas ênfases

<b>Teoria</b>	<b>Ênfase</b>
Administração Científica (Taylorismo)	Ênfase nas tarefas. Buscava a racionalização do trabalho no nível operacional, ou seja, o foco era no empregado.
Teoria Burocrática (Weber)	Ênfase na estrutura. Tinha como objetivo a racionalidade organizacional e a organização formal (baseada em regras e normas).

Teoria Clássica (Fayol)	Também apresentava ênfase na estrutura. No entanto, o foco estava no gerente (visão de cima para baixo). Defendia o planejamento como uma das funções principais do administrador.
Teoria das Relações Humanas	Ênfase nas pessoas. Defendia um enfoque na organização informal, na comunicação, liderança, motivação e dinâmicas de grupo.
Teoria Estruturalista	Ênfase na estrutura e no ambiente. Abordagem plural que observa a organização, tanto no seu aspecto formal quanto informal.
Teoria Neoclássica	Ênfase na estrutura. Reafirmava os princípios da Teoria Clássica e teorias gerais da Administração, porém de forma redimensionada.
Teoria Comportamental	Ênfase nas pessoas. Oferece uma visão do comportamento inserido no contexto organizacional.
Teoria Contingencial	Ênfase no ambiente e na tecnologia. Defende tanto que não há uma melhor maneira de organizar, como também que uma forma de organizar pode não ser eficaz da mesma forma em todas as situações.

**Fonte:** [https://www.infoescola.com/administracao\\_/teorias-da-administracao/](https://www.infoescola.com/administracao_/teorias-da-administracao/)

## OS ADMINISTRADORES

Quanto ao perfil dos administradores, de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, instituídas pelo Conselho Nacional de Educação (Brasil, Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005):

Art. 3º O Curso de Graduação em Administração deve ensejar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.

Ainda de acordo com as diretrizes supracitadas (Brasil, Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005), em seu Art. 5º, o administrador deve possuir um conjunto de competências e habilidades, entre elas: reconhecer e definir problemas; pensar estrategicamente; atuar preventivamente; transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão; desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais.

Igualmente, ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa; vontade de aprender; desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável; desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Logo, nota-se a importância do profissional administrador no contexto social, público, econômico e principalmente organizacional.

## **IMPACTOS SOBRE AS EMPRESAS**

Segundo a pesquisa da Global Entrepreneurship Monitor - GEM (2016), no Brasil, a Taxa Total de Empreendedores (TTE) é de 36%, a Taxa de Empreendedorismo Inicial (TEA) é de 19,6% e a Taxa de Empreendedorismo Estabelecido (TEE) é de 16,9%. Vale ressaltar que as estimativas e taxas desta pesquisa, baseiam-se na análise dos dados da população entre 18 e 64 anos (133,9 milhões).

A Tabela 6 demonstra os detalhes destas informações.

**Tabela 6** - Taxas e estimativas de empreendedorismo segundo o estágio dos empreendimentos – Brasil 2016

<b>Estágio</b>	<b>Taxas</b>	<b>Estimativas</b>
----------------	--------------	--------------------

Iniciais	19,6%	26.191.876
Nascentes	6,2%	8.350.471
Novos	14,0%	18.793.132
Estabelecidos	16,9%	22.674.916
Total de Empreendedores	36,0%	48.239.058

**Fonte:** GEM (2016, P. 23).

De acordo com a pesquisa GEM (2016), o Brasil é apontado como uma das nações com grande potencial empreendedor. Entretanto, entre os fatores limitantes para a abertura e manutenção de novos negócios no país, o fator Educação e Capacitação situa-se entre os três primeiros fatores segundo os especialistas entrevistados, com 31,2%. Os outros dois fatores são: Políticas Governamentais e Apoio Financeiro, com 77,4% e 31,2%, respectivamente.

Percebe-se que, com exceção dos fatores externos, o principal fator que acaba por minar a capacidade de sustentabilidade dos empreendimentos é a deficiência administrativa. De acordo com Drucker (1988), os administradores são os profissionais que mais possuem identificação com o empreendedorismo. Ainda segundo Drucker (2006), conforme citado por (LACOMBE; HEILBORN 2003, p. 4), o resultado do desenvolvimento econômico e social advém da administração, de forma que o bem estar da sociedade dependerá cada vez mais do desempenho, da competência e dos valores dos administradores.

Observa-se que a administração acarreta impactos positivos as organizações, sobretudo as MPEs. Este fato é perceptível na maior parte das pesquisas voltadas a sobrevivência empresarial.

Exposto o empreendedorismo como sendo um dos fundamentos à economia de qualquer país, sobretudo dos países emergentes, como é o caso do Brasil, e as principais causas e fatores que dificultam a sua consolidação, a saber, problemas de ordem governamental e de gestão. Igualmente, expostas as consistentes taxas de mortalidade das MPEs e as relações diretas com a falta de gestão, apresenta-se a administração com um dos principais fundamentos à obtenção de sucesso das MPEs.

Assim sendo, observa-se que através da implementação da administração no contexto das MPEs, seja por meio de consultorias, empresas especializadas e de

administradores, os índices de mortalidade tenderiam, hipoteticamente, a diminuir bem como a consolidação de mercado destas empresas aumentaria.

## **METODOLOGIA**

O artigo se caracteriza por um relato de experiência realizado sob a ótica de Consultor Organizacional, quanto à gestão de uma Micro Empresa, indústria de doces e salgados do interior da Paraíba, levando-se em consideração as práticas gerenciais adotadas por esta empresa, a saber: Fluxo de Caixa, Custos, Finanças, Estoques, Produção, Recursos Humanos, Contabilidade, Processos, Projetos, Marketing, Estratégia, Logística, TI, entre outras, e a influência destas práticas nesta organização, bem como a sua extensão no âmbito das Micro e Pequenas Empresas, através de procedimento bibliográfico.

Quanto à natureza, esta pesquisa se classifica por aplicada, com caráter descritivo, e abordagem qualitativa.

O cenário foi constituído a partir de consultoria organizacional realizada na empresa CECA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA ME, nome de fantasia, CEÇA DOCES E SALGADOS, entre os meses de fevereiro e junho de 2018. A mesma empresa localiza-se na cidade de Pedras de Fogo-PB, possui um quadro efetivo de 14 colaboradores, capacidade média de produção de 5.000 salgados e 80 quilos de bolos e tortas / dia.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Observou-se ao longo da experiência em Consultoria Organizacional aqui relatada, bem como na pesquisa bibliográfica relacionada a este trabalho, que a falta de gestão mostra-se como uma das principais causas de insucesso dos empreendimentos.

Os problemas de caráter administrativo observados em empresas que não adotam uma gestão eficiente e eficaz tendem a se acentuarem. A falta de implementação de práticas gerenciais vitais às MPEs como: Controle de Fluxo de Caixa, Gestão de Custos, Gestão Financeira, Gestão de Recursos Humanos,

Contabilidade, Planejamento Estratégico, etc, acarretam impactos negativos diversos a estas empresas.

Entre os impactos gerados pela falta de gestão nas MPEs podemos citar: falta de lucro, problemas tributários, questões trabalhistas, perdas na produção, falta de clientes e fornecedores, entre outros.

A pesquisa GEM (2016), afirma que, no Brasil, os empreendedores enfrentam problemas de falta de capacitação e educação organizacional, o que implica diretamente em problemas administrativos. Além disso, conforme comenta Dornelas (2008), a cultura da falta de planejamento do brasileiro, embora atenuada pela sua criatividade, também se torna agravante da condição empreendedora deficiente no país.

Assim sendo, como consequência de má gestão, as taxas de mortalidade das MPEs no Brasil, sobretudo nos dois primeiros anos de vida e se estendendo com maior ênfase até os cinco primeiros anos, mostram-se pouco satisfatórias e preocupantes, haja vista a importância destas empresas para a saúde socioeconômica do país, dada a sua representatividade, a saber: como sendo, aproximadamente 99% das empresas constituídas no país.

As principais causas de mortalidade das MPEs a falta de planejamento, a falta de gestão e a falta de capacitação do empreendedor. Estas causas acabam por gerar diversos fatores complicadores á sustentabilidade destas empresas, como: não realizar um plano de negócio, não saber o capital de giro necessário para abrir o negócio, não rever e não atualizar o seu plano de negócio, não saber o investimento necessário para o negócio, não procurar a ajuda de pessoas ou instituições para abertura do negócio, não calcular detalhadamente os custos de cada produto, etc SEBRAE (2016).

Levando-se em conta os altos índices de mortalidade das MPEs no país, bem como suas causas e fatores, a implementação da administração neste âmbito empresarial, mostra-se como sendo um dos grandes fundamentos à sua consolidação.

A administração é o ramo das ciências sociais que se relaciona intimamente com a funcionalidade das organizações. Toda complexidade organizacional é tratada minuciosa e sistematicamente pela administração em todas as suas escolas. O administrador é o profissional com maior capacitação para a gestão empresarial.

Esta capacitação se dá por meio de conhecimentos e habilidades adquiridas em sua formação acadêmica e experiência profissional, fornecendo aos administradores subsídios para lidar com este complexo organizacional de maneira aperfeiçoada.

A administração, conforme Danke, Walter e Silva (2010), é uma ciência multifacetada e multicientífica. Desta forma, a administração fragmenta-se em diversas áreas de estudo: Produção, Recursos Humanos, Estratégia, Marketing, Finanças, etc. Esta fragmentação implica em relacionamento com outras ciências, como é o caso das suas relações com a Economia, a Sociologia e a Psicologia.

Conforme a sua amplitude científica e saber organizacional, a administração, uma vez implementada no âmbito das MPEs, constitui melhorias significativas em sua gestão e maior probabilidade de sobrevivência mercantil destas empresas nos seus cinco primeiros anos de vida.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No presente estudo, que objetivou discutir sobre a relevância da administração no âmbito das micro e pequenas empresas, constatou-se que a administração exerce influência crucial à consolidação deste segmento empresarial. Isso devido à observação de estudos que analisam as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores e também os altos índices de mortalidade destas empresas, ambos ligados, principalmente, a problemas de natureza administrativa, segundo entidades como o SEBRAE e o GEM.

Quanto ao objetivo principal deste trabalho, discorreu-se com sucesso acerca das dificuldades que as MPEs enfrentam em face ao seu relacionamento com o mercado e suas variáveis e apresentando soluções de melhoria pautadas na gestão eficiente e eficaz dos negócios.

Os demais objetivos também foram discutidos, igualmente com sucesso, pois se conseguiu elencar problemas diversos de cunho administrativo enfrentados por empreendedores, detalhar taxas de mortalidade das MPEs, bem como suas principais causas e fatores e apresentar a administração como fundamento para o sucesso destas empresas.

Acerca das dificuldades enfrentadas pelos empreendedores, observou-se que problemas de ordem administrativa se destacam, principalmente pelo fato dos

empreendedores possuírem problemas de capacitação e educação organizacional. Quanto às taxas de mortalidade, notou-se relacionamento direto com uma série de causas e fatores que dificultam a gestão destas empresas.

No tocante à administração como fundamento à consolidação das MPEs, as pesquisas demonstram que MPEs melhor geridas apresentam índices de sobrevivência maiores, relação diretamente proporcional. Observou-se também que a administração é a ciência que possui maior amplitude, conhecimento e estruturação organizacional. Isso porque a administração fragmenta-se em diversas áreas do conhecimento e ainda mantém relacionamento com outras ciências, o que a constitui como fundamento às organizações de forma geral.

Assim sendo, a implementação da administração no contexto das MPEs, mostra-se como possível solução ao aumento dos índices de sobrevivência destas empresas nos primeiros cinco anos de existência, bem como à consolidação destas empresas no mercado.

Neste estudo, utilizaram-se entrevistas e planilhas como ferramentas de coleta de dados. Contudo, algumas dificuldades foram observadas como, prazo curto e recursos escassos.

Para estudos futuros, em se tratando de um relato de experiência, sugere-se a ampliação das ferramentas de coletas de dados, o uso de softwares de estatística, e também entrevistas realizadas a um maior número de empreendedores por um período maior de tempo.

## REFERÊNCIAS

**ANUÁRIO DO TRABALHO NOS PEQUENOS NEGÓCIOS:** 2015. 8. ed / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. Brasília, DF: DIEESE, 2017.

**CAUSA MORTIS:** O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. São Paulo: SEBRAE, 2013.

CHIAVENATO, I. **Administração:** teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração.** 6. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo: Dando Asas ao Espírito Empreendedor**. 2. ed. rev. e atualizada. – São Paulo: Saraiva, 2007.

CRUZ, J. M. **Teorias da Administração**. 2018. Disponível em <[https://www.infoescola.com/administracao\\_/teorias-da-administracao/](https://www.infoescola.com/administracao_/teorias-da-administracao/)>. Acesso em: 19 mai. 2018.

DANKE, E. J.; WALTER, S. A.; SILVA, E. D. A Administração é uma Ciência? Reflexões Epistemológicas acerca de sua Cientificidade. **Revista de Ciências da Administração**. v. 12, n. 28, p. 125-144, set/dez 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2010v12n28p127/17428> Acesso em 17 de maio de 2018.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática: Mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3. ed. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2008.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor (intrepreneurship): pratica e princípios**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

\_\_\_\_\_. **Introdução à administração**. São Paulo: Thomas Learning, 2006.

FERREIRA, L. F. F; OLIVA, F. L; SANTOS, S. A.; GRISI, C. C. H; LIMA, A. C. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 19, n. 4, p. 811-823, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/YWkhSjgTYnpXtfPy7ynrnSz/?format=pdf&lang=pt> Acesso em 17 de maio de 2018.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil: 2016 \** Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; diversos autores. Curitiba: IBQP, 2017.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEMES JÚNIOR, A. B.; BEATRIZ, J. P. **Administrando micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MENEZES, V.; SILVA, M. M.; GOMES, I. F. Sessenta Anos de Linguística Aplicada. In: PEREIRA, R. C.; ROCA, P. **Linguística Aplicada: um caminho com diferentes acessos**. São Paulo: Contexto, 2009.

**RESOLUÇÃO N° 4, DE 13 DE JULHO DE 2005.** Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Brasília, 2005.

SCHUMPETER, J.A. **A teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SEBRAE. **Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas:** Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI. 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entremicroempresapequenaempresaemei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em 23 de maio de 2018.

**SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS NO BRASIL:** Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Brasília-DF: SEBRAE, 206.

VILAÇA, M. L. C. **Estratégias na aprendizagem de língua estrangeira:** um estudo de caso autobiográfico. 2003b. 158f Dissertação (Mestrado em Interdisciplinar de Linguística Aplicada). Faculdade de Letras, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.